

## **Проектування робочих місць та ролей менеджерів: пошук адекватних моделей для збалансованого управління турфірмою**

**Г.Г. Фесенко, к.філос.н., М. Зінченко, Т. Проскуріна**

*Харківська національна академія міського господарства  
61002 Україна, м. Харків, вул. Революції, 12*

Через особливості ринкового попиту турпідприємства часто стикаються з проблемою недостатньо збалансованого управління системою надання туристських послуг. Потереби клієнтів постійно змінюються (наприклад, пляжні тури в літній сезон – не до Турції, а до Іспанії, чи Італії), тому менеджери окремих напрямків – перенавантажені роботою. Така ситуація впливає як на якість надання послуг, так і на рівень мотивації співробітників (велика кількість клієнтів – більший відсоток з реалізації турів). Саме тому збалансоване рішення питання про побудову роботи менеджерів в туристських фірмах набуває особливої актуальності. Наріжними каменями проектування роботи менеджерів виступають спеціалізація праці та ефективність. Високий рівень спеціалізації, з одного боку, дає можливість працівникам швидко навчитися виконувати завдання, з іншого – може створювати обмеження для їх самореалізації та задоволеністю роботою.

Проектування робочих місць та ролей менеджерів може спиратися на різні моделі: ротація роботи, розширення роботи, модель соціотехнічних систем, збагачення характеристик роботи. Так, ротація – перехід працівників від однієї роботи до іншої – надає можливість менеджерам виконувати різноманітні завдання, може урізноманітнити їх роботу, щоб уникнути нудьги. Ротація може бути корисною, коли вона супроводжується певним перепроєктуванням роботи і/або застосовується як техніка навчання для підвищення кваліфікації та гнучкості працівників. Тобто працівник володіє знаннями, досвідом, навичками не лише своїх безпосередніх обов’язків, закріплених за ним ( у контракті, посадовій інструкції, робочому графіку), а й суміжних двох або декількох, що виконує його товариш по роботі.

Збільшення кількості різних завдань, які виконуються працівником,

зветься розширенням роботи. Розширення роботи має на меті додати до даної роботи аналогічні завдання, щоб зробити її різноманітнішою і цікавішою. Розширення роботи розглядається як продовження проектування роботи. Однак воно краще задовольняє потреби працівників вищого рівня, бо урізноманітнює їх роботу. Розширення роботи, поряд з ротацією, полягає у тому, щоб підвищити кваліфікацію працівників, аби вони могли виконувати інші види робіт. Для цього керівництво може залучити співробітників до участі у різних тренінгах та інфо-турах з нових напрямків для підвищення кваліфікації (здобуття та розширення своїх знань та навичок для виконання додаткових обов'язків). Застосування моделі збагачення характеристик роботи є одним з найвідоміших підходів до збагачення роботи. Ця модель приділяє головну увагу розширенню і урізноманітненню навичок і вмінь, ідентифікованості завдань.

Пошук адекватної моделі для побудови роботи менеджерів має бути спрямований на забезпечення турпідприємства організаційними заходами, необхідними для надання клієнтам високоякісних послуг. При цьому слід враховувати те, що у турбізнесі традиційний розподіл роботи менеджерів визначається певними граничними межами їх спеціалізації (працює у конкретному турнапрямі). Саме тому певне перепроєктування роботи буде корисним, якщо менеджер напрямку «тури до Туреччини» може також спеціалізуватися за напрямком «тури до Іспанії». І у разі виникнення ситуації перенавантаження попиту на одному з напрямків, до роботи у ньому залучаються додаткові людські ресурси.

Формування такого внутрішнього організаційного ресурсу стає запорукою не тільки успішного подолання дисбалансу навантаження на тури, а й урівноваження інтересів менеджерів щодо розподілу можливого прибутку за результатами роботи різних туристських напрямів.